

и умений, но вызывает проблемы сфокусированности и координации, когда занимается разработкой новых видов продукции и выходит на новые рынки. Децентрализованная организация решает указанные проблемы, но в этом случае появляются другие проблемы — более высокие расходы, трудности с координацией деятельности бизнес-единиц, особенно при совместном использовании каких-то ресурсов. Таким образом, ни одна из организационных структур не является в полной мере совершенной. Часто функциональные и децентрализованные организационные структуры дополняются такими временными механизмами, как межфункциональные команды. Они могут создаваться для более эффективной координации по одному или нескольким направлениям деятельности. В других случаях корпорации с децентрализованными бизнес-единицами создают функциональные команды, в состав которых входят специалисты из разных видов бизнеса. Это позволяет обмениваться лучшими приемами работы и передавать технический опыт. Кроме того, созданные вполне работоспособные формализованные организационные структуры или межфункциональные команды не обязательно смогут выйти на планируемый уровень командной работы или вовлеченности. Часто формальные схемы организационных структур и предписанные роли членов межфункциональных команд формулируются слишком в общем виде и не позволяют передавать сложные типы координированного поведения, необходимые для успешного ведения бизнеса, взаимодействовать друг с другом, чтобы действительно стать командой-победительницей. Также необходимо отметить достаточно типичную проблему предприятий подобного сектора экономики, когда подразделение НИОКР не находится в непосредственной связи с подразделением производства продукции. Однако при создании проектных межфункциональных групп действительно можно добиться лучшей координации. Эксперты утверждают, что от подобных изменений и «перестановок» внутри компании довольно трудно рассчитать экономический эффект. Поэтому такие изменения оцениваются степенью достижения поставленной цели. В примере с компанией Honeywell цель была достигнута в полной мере, что отражает положительный эффект от формирования структуры согласно новым принципам [1, с. 439].

#### Список литературы

1. Рэнделл Роберт Курс МВА по стратегическому менеджменту [Текст] / Роберт Рэнделл, пер. с англ., 4-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2002.- 588с.

УДК 339.137.2

### **МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ РАКЕТНО-КОСМИЧЕСКОЙ ТЕХНИКИ**

Куликович М.И.

ФГУП ГНП РКЦ «ЦСКБ-Прогресс», г. Самара.

Мировой космический рынок как объект управления отличается большим разнообразием, пребывает в неустановившемся переходном режиме и находится в стадии становления. В результате он характеризуется такими особенностями, которые затрудняют использование для его анализа и управления подходов, разработанных применительно к стабильному рынку. В условиях стабильного рынка основным объектом исследования выступает баланс между спросом и предложением ракетно-космической техники (РКТ) и определение факторов, закономерностей, характеризующих их рыночную цену. Закономерности изменения на рынке РКТ определяются, прежде всего, конкурентными отношениями между его участниками, каждый из которых характеризуется различным уровнем конкурентного преимущества.

В этой связи возникает проблема в построении поведенческих моделей для каждого участника рынка, определении конкурентных взаимодействий между ними и на этой основе формирование в зависимости от уровня конкурентного преимущества каждой фирмы условий, при реализации которых рыночная среда сохраняется и становится устойчивой. Эта проблема является актуальной для любого рынка РКТ и не нашла пока в полной мере своего решения.

Обоснованность принимаемых управленческих решений обеспечивается использованием более совершенных инструментов управления экономическим потенциалом предприятия, уровень которого определяет его конкурентное преимущество и устойчивость функционирования в рыночной среде. Оценка уровня экономического потенциала с учетом особенностей предприятия по производству РКТ, в связи с отсутствием единого определения данной категории, является одной из острых проблем [2].

Оценить уровень экономического потенциала наиболее логично через бюджет доходов и расходов предприятия. Как показывает отечественный и зарубежный опыт, выбор механизма бюджетного управления должен основываться на согласованной работе всех структурных подразделений. Такую возможность дает технология бюджетного управления как инструмента формирования конкурентных стратегий по выбору объемов производства изделий и их надежности [1].

Для предприятия определяющим является бюджет производства, нацеленного на экономию материальных, энергетических, трудовых, денежных ресурсов. В этой связи к основной группе механизмов бюджетирования производственной деятельности относятся противозатратные механизмы ценообразования. Механизм бюджетирования, при котором подразделения заинтересованы в экономии средств, как основного направления в повышении эффективности, является противозатратным. При этом процедура составления такого бюджета должна обеспечить согласованность интересов всех служб и производственных подразделений с интересами предприятия, основная задача которого состоит в эффективном функционировании.

Величина экономического потенциала предприятия формируется в зависимости от стратегий по выбору объемов инвестиций в различные направления его деятельности. Оценка потенциальных возможностей элементов экономического потенциала предприятия представлена в соответствующих блоках: блок оценки затрат по закупкам сырья, материалов и комплектующих; блок оценки ресурсного потенциала; блок оценки оборачиваемости активов и пассивов. Инвестиции, направляемые на увеличение потенциальных возможностей каждого из элементов, позволяет определить их комплексную оценку и скорректировать параметры экономического потенциала. Уровень экономического потенциала позволяет выбрать и обосновать конкурентные стратегии в условиях конкурентной среды, оценить конкурентные преимущества и устойчивость позиции предприятия на рынке производителей РКТ. Выбранные конкурентные стратегии на рисунке образуют обратную связь и влияют на принятие решений по выбору параметров бюджетов и объемов инвестиций.

Таким образом, представленный методический подход бюджетно-инвестиционного управления ресурсным потенциалом предприятия, позволяет принимать обоснованные решения по выбору объемов параметров бюджета, инвестиций и на этой основе формировать конкурентные стратегии на рынке производителей РКТ.

#### Список литературы

1. Кирилина С.А. Инструменты и механизмы управления экономическим потенциалом предприятия по производству сложных изделий: монография [Текст] / С.А. Кирилина – Самара: Изд-во СНЦ РАН, ISBN 978-5-93424-501-7, 2010. - 15 печ. л.
2. Кирилина С.А. Внутрифирменные механизмы бюджетного управления крупным промышленным комплексом по производству ресурсоемких изделий [Текст] / Д.Г. Гришанов, Г.М. Гришанов, С.А. Кирилина, Д.А. Щелоков – Самара: Изд-во СНЦ РАН, ISBN 978-5-93424-463-8, 2009. - 15,1 печ. л.
3. Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. М: МПСИ, 2005. - 584 с.